

## 新たな顧客価値を創造する差別化戦略

### 好調な企業利益

上場企業の2008年3月期連結経常利益は前年度比3.0%増と予想されており、6期連続の増益となる見込みである<sup>1</sup>。これは5月の決算発表時における2008年3月期予想を集計したもののだが、2008年3月期第1四半期（4－6月期）の開示済み連結業績を集計したところ、連結経常利益は19.5%増となる<sup>2</sup>とのことであり、通期での増益予想を上回るペースで企業利益は拡大しているようである。

この企業利益の拡大の要因はどこにあるのであろうか。一つには、米国の景気拡大、中国や中東諸国などでの投資拡大などが言われている。この要因は「数量増効果」といえるものであるが、需要数量が増えただけでは日本企業の利益拡大にはつながらない。もう一つの要因として、日本企業の競争力強化をあげることができよう。円安による価格競争力向上という要因も無視できないが、固定費の削減を中心とした合理化努力により日本企業の競争力は着実に強化されている。西村〔2004〕によれば、日本企業は1990年代の不況期から10年余にわたる長期間の人員・設備調整を行い「文字通り『痩せ我慢』の人員・設備調整は、2002年頃を底に、ようやくその成果を現し始めた<sup>3</sup>」という。この人員・設備調整の結果、損益分岐点が低下し、内外の需要回復によって企業利益の拡大をもたらしたものとみることができる。

### ローコスト戦略から差別化戦略へ

これらの日本企業の戦略は、「無駄をなくし、品質を向上させながら費用を削減する」という1980年代に構築した「プロセスの最適化」<sup>4</sup>を1990年代の経済の構造変化に合わせて再構築したものである。単純な低価格化戦略とは異なるものの、大別すれば、「ローコスト戦略」とみることができよう。「ローコスト戦略」の問題点は、費用の合理化が「弱者へのつけ回し」に陥る可能性をもつことであり、偽装請負やサービス残業の頻発等は、この懸念が杞憂ではないことを示すものであろう。また、西村〔2004〕は、「痩せ我慢の長期調整」の過程で、新規の正社員型雇用を抑制したことから、「日本経済が全体として若い世代の熟練形成を怠ってきた」という問題点を指摘している<sup>5</sup>。

「無駄をなくし、品質を向上させながら費用を削減する」ということ自体には非議されるべき点は何ら存在しない。しかしながら、費用の削減には自ずと限界があり、BRICs 諸国、VISTA 諸国と次々に現れる、ワールドワイドの競争者を相手に「ローコスト戦略」を何時までとり続けていくのであろうか。筆者には、トヨタ自動車の「プリウス」の成功にみられるように、新しい顧客価値を提供することによって競争を勝ち抜く、「差別化戦略」に軸足を移していくべき時期が来ているように感じられる。

D・A・アーカー〔2001〕によれば、「差別化戦略」の成功のためには、①顧客価値を創造すること、

<sup>1</sup> 平成19年5月19日日本経済新聞記事

<sup>2</sup> 平成19年8月5日日本経済新聞記事

<sup>3</sup> 西村〔2004〕p75

<sup>4</sup> 西村〔2004〕p5

<sup>5</sup> 西村〔2004〕p199

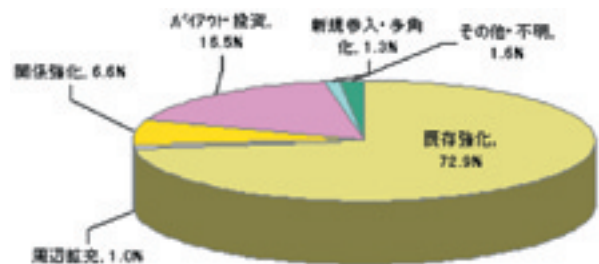
②知覚価値を提供すること、③コピー困難であることの3点が必要であると指摘している<sup>6</sup>。他の競争者に真似のできない新たな価値を顧客に提供することにより、他の競争者の製品やサービスに対して優位性を確保することが「差別化戦略」の本質ということになる。

ポイントは、どのような差別化戦略をとるか、何をもって差別化しようとするかであろう。例えば、「歩いて暮らせる街づくり」、あるいは「都心居住」という新しいライフスタイルの提案が消費者から支持され、新たな価値を生み出しているものであれば、都心部における再開発は歓迎される場所であるが、単なる交通利便性のみで差別化を図るだけのビル開発にとどまるならば、周辺部の地価上昇を惹起するだけに終わってしまうであろう。今望まれる「顧客価値の創造」は、社会的にも意義のある、外部経済効果の大きな価値を生み出すことであり、このような製品・サービス開発に、これまでの蓄積してきた企業利益を投資し、顧客に対して新たな価値を提案することによって、顧客の強固な支持を獲得することができると考えられる。

## 集中戦略としての M&A

一方、日本企業による M&A が増加している。(株)レコフが公表しているデータによれば、1985年以降1990年代は概ね500件程度で推移していたが、1999年に1,000件を超えてから急激に増加している。この背景には、純粋持株会社の解禁（1997年）や株式交換制度の導入（1999年）等の法制度の整備があると考えられる。同時に、最近の M&A の目的を見ると、その7割強は「既存強化」をあげていることから、90年代を通じて人員・設備調整を進めてき

【2007年1 - 6月のM&A目的別分類】



(出典) (株)レコフホームページ (<http://www.recof.co.jp/>)より

た日本企業が、2000年代に入ってから、資産の圧縮から中心事業の拡大・強化へ向けて、集中戦略をとり始めたとみることができる。

マイケル・ポーターによれば、集中戦略は、「コスト優先型集中」と「差別化優先型集中」の二つの下位概念に分けることができると言われている<sup>7</sup>。日本企業の M&A がこのどちらを指向しての「既存強化」であるのかは不明であるが、強化された既存事業から生み出された価値が顧客に対して何らかの形で還元されるものでなければ、顧客の支持を失う結果になるであろう。差別化戦略の場合と同様、集中の効果が、社会的にも意義のある顧客価値の創造につながることを期待したい。

## 企業に対する信任投票

企業の製品ないしサービスが「売れる」ということは、顧客が当該製品・サービスに対して信任投票を行ったとみることができる。そして同時に、当該製品・サービスを生産した企業がどのような「価値」を体現しているのかが問われている可能性がある。

米国では住宅市場の調整が長期化して経済の減速が懸念されている。また、中国を中心とするアジア経済は好調を持続すると言われているが、中国の投資抑制策の動向次第では減速する可能性もある。需要減退局面においては、顧客から信任される新しい

<sup>6</sup> D・A・アーカー [2001] p216

<sup>7</sup> ボイエット、ボイエット [1998] p347

---

顧客価値をどれだけ創造してきたのかが、企業業績の明暗を分けるポイントとなろう。企業にとっても「選挙の洗礼」に備えるべき時は近づいてきているのではなかろうか。

**【参考文献】**

- 西村清彦〔2004〕：「日本経済 見えざる構造転換」2004年9月、日本経済新聞社
- D・A・アーカー〔2001〕：今枝昌宏訳「戦略立案ハンドブック」（原タイトル「Developing Business Strategies」2001年）2002年4月、東洋経済新報社
- ジョセフ・ボイエット、ジミー・ボイエット〔1998〕：金井壽宏監訳「経営革命大全～世界をリードする79人のビジネス思想」（原タイトル「The Guru Guide The Best Ideas of The Top Management Thinkers」1998年）2002年7月、日本経済新聞社

（財団法人日本経済研究所調査局

研究主幹 高橋 啓）